

## De la vision à l'action : la performance dans les entreprises d'insertion du Québec

**Marco Alberio**

Université du Québec à Rimouski

**Diane-Gabrielle Tremblay**

TÉLUQ-Université du Québec

### RÉSUMÉ

Les entreprises d'insertion, nées au début des années 1980, sont des acteurs d'économie sociale ayant une mission d'insertion socioprofessionnelle de divers groupes (jeunes et femmes notamment). Dans cet article, nous exposons les enjeux de gestion de la performance et illustrons comment les entreprises d'insertion sont amenées à une hybridation de la performance, tentant d'assurer la productivité tout en respectant leur mission sociale, soit celle de formation et d'insertion professionnelle. La recherche repose sur des entretiens menés auprès des responsables et employés de neuf entreprises d'insertion au Québec.

### ABSTRACT

Work integration social enterprises (WISE), born in the 1980s, are actors in the social-economy field whose mission is the socio-professional integration of various groups (youth and women, notably). In this article, we present the challenges of performance management for such organizations, which have to realize a sort of hybridization, as they have to simultaneously ensure production and productivity while fulfilling their social mission, which consists of training and professional integration. The research for this article was based on interviews with the managers and workers of nine social enterprises in Québec.

**Keywords / Mots clés :** Économie sociale; Entreprises d'insertion; Formation professionnelle; Performance / Social economy; Work integration social enterprises; Vocational training; Performance

## INTRODUCTION

Les entreprises d'insertion sont des acteurs d'économie sociale avec une mission d'insertion socioprofessionnelle. Nées au début des années 1980, elles se sont multipliées et ont développé encore plus leurs activités dans les années 1990, quand une nouvelle génération d'entreprises, de nature plus technologique, est apparue dans des secteurs nouveaux.

Les entreprises d'insertion répondent à des besoins de formation et d'accompagnement de personnes en sérieuses difficultés d'intégration au marché du travail et très touchées par des phénomènes tels que la pauvreté et l'exclusion sociale. Elles sont envisagées comme entreprises « passerelle » pour offrir aux (jeunes<sup>1</sup>) travailleurs en formation un parcours d'une durée moyenne de 26 semaines, « qui leur permet d'acquérir des habiletés et des connaissances spécifiques et transférables, tout en leur apportant un soutien et un accompagnement dans leur démarche d'intégration sociale et professionnelle » (<http://www.collectif.qc.ca/>). Ainsi, en plus de transferts de connaissances techniques, elles offrent aux participants un accompagnement psychosocial.

Ces initiatives, développées initialement à l'échelle des communautés locales, souvent de manière spontanée, ont été au fil du temps accréditées et reconnues par l'État, notamment par Emploi Québec. Pour être reconnues comme entreprises d'insertion, il faut satisfaire sept critères établis par le Collectif des entreprises d'insertion et reconnus par le gouvernement du Québec<sup>2</sup>: mission d'insertion sociale; caractéristiques des participants en difficulté; statut de salariés pour les travailleurs en formation; accompagnement personnalisé; formation globale (personnelle, sociale et technique); partenariat avec les acteurs de milieu; statut de véritable entreprise.

Par ailleurs, comme cela s'observe aussi en Europe (Meyer 2009; Austin, Gutierrez, Ogliastris 2006; Crutzen et Mouchamps 2011), outre la gestion et coordination des tâches d'insertion, les entreprises d'insertion interviennent dans le marché du travail « réel » (et non en marge de celui-ci) et se trouvent donc en compétition avec d'autres entreprises de nature plus commerciale. Comme toute entreprise, leurs gestionnaires doivent donc gérer des ressources humaines, matérielles et financières, et commercialiser les biens ou services qu'elles produisent en regard des normes de qualité propres à leur secteur d'activité.

Outre les coûts de formation et d'insertion socioprofessionnelle, pris en charge par le gouvernement (Emploi Québec) à travers des ententes, tous les autres aspects liés à l'activité économique et à l'existence même de l'entreprise doivent être financés par des revenus auto-générés. Pour toutes ces raisons, les entreprises d'insertion doivent aussi être économiquement performantes.

Comme l'ont souligné Nyssens et Defourny (2012) pour le cas européen, l'économie sociale — dont les entreprises d'insertion font partie — est soumise à plusieurs sources de tensions, et ceci vaut pour le Québec aussi. Pour Nyssens et Defourny (2012 p. 19), la première source de tension passe par un conflit entre la mission sociale et la rationalité instrumentale du marché qui vise une maximisation du profit :

With the increase of contracting-out practices on the part of states for the provision of public services, new or hybrid types of organisation are appearing and are often characterised as social enterprises. The strict regulation and supervision that the state imposes on these organisations explain why the latter are located close to the public sector. However, these organisations also have obvious links with the market, as recent reforms foster market principles and competition, which creates another source of tensions (Hulgård 2010). (Nyssens et Defourny 2012, p. 19)

Une autre tension s'insère, selon ces auteurs, dans la coexistence entre le formel (travailleurs professionnels et salariés) et l'informel (bénévoles).

Pour conclure, comme l'observent Nyssens et Defourny (2012, p. 20), « Those various behavioural tensions tend to give a polyvalent and hybrid nature to social enterprises, which must act under the influence of and are dependent on different logics—this, in extreme cases, resulting in organisational transformation ». Dans cette perspective, nous constatons que se pose pour les entreprises d'insertion un problème de double performance : en fait, elles « répondent simultanément à un objectif de performance économique et sociale. La quête de cette double performance provoque une "tension" qui génère des pratiques managériales originales, notamment dans la gestion des ressources humaines » (Meyer 2009, p. 1).

Dans cet article, nous voulons nous concentrer sur les enjeux de gestion de la performance au sein des entreprises d'insertion. Notre but n'est pas de mesurer ou d'évaluer la performance de chaque entreprise d'insertion, mais plutôt de comprendre la spécificité de leur vision de la performance et le modèle de gestion des ressources humaines, en nous fondant surtout sur la perception des gestionnaires, les liens avec leur pratique et les mesures qu'ils mettent en œuvre afin d'assurer la productivité dans ce contexte particulier, tout en respectant leur mission sociale. Notre objectif est plus précisément de comprendre comment les entreprises d'insertion du Québec arrivent à assurer une performance économique adéquate qui permet la survie des entreprises, alors que leur mission officielle est celle de la formation et de l'insertion socioprofessionnelle et qu'une partie de leur financement y est lié. Étant donné les défis majeurs auxquels les entreprises d'insertion doivent faire face, nous voulons identifier les mécanismes et les actions qu'elles mettent en place pour conjuguer leur double mission d'insertion socioprofessionnelle et d'activité économique, la mission d'insertion ne pouvant être atteinte que si l'entreprise est économiquement performante et donc viable.

Cet article repose sur trois parties principales : tout d'abord un cadre théorique dans lequel nous allons aborder la question de la performance dans une perspective générale et exposer un modèle, celui de l'hybridation, qui pourrait mieux s'adapter à notre cas des entreprises d'insertion. Ensuite, après l'explication méthodologique, une section examinera la réalité quotidienne des entreprises d'insertion, à partir de laquelle émerge clairement ce besoin de conciliation entre une performance sociale typique des entreprises d'insertion et une autre, propre à toutes les activités économiques. Enfin, la troisième partie visera tout d'abord à repérer cette vision de la performance propre aux entreprises d'insertion pour observer ensuite comment celle-ci peut avoir un impact sur les mesures et actions afin d'assurer et améliorer la performance.

### LE CADRE THEORIQUE

La performance est une construction complexe qui se définit de différentes façons selon les valeurs, la formation, le statut et l'expérience des évaluateurs (Morin, Guindon, Boulianne 1996). Il n'y a donc pas de définition unique de la performance; plutôt, elle change selon le modèle organisationnel, les valeurs des gestionnaires, le secteur d'activité, etc. Morin, Savoie et Boudin (1994) ont identifié quatre dimensions de la performance : la pérennité de l'organisation, l'efficacité économique, la légitimité de l'organisation en relation aux groupes externes et la valeur des ressources humaines.

En ce qui concerne le premier élément, nous l'interprétons tout simplement comme la capacité de l'entreprise à survivre dans le temps et à pouvoir continuer son activité. Dans le cas des entreprises d'insertion il s'agit donc de mener l'activité de production pour pouvoir aussi continuer l'activité de formation. En fait, comme l'indiquent clairement les gestionnaires, sans une activité économique viable il n'y aurait pas tout le volet de formation financé par l'acteur public.

L'efficacité économique, un concept également lié à la pérennité de l'organisation, est aussi fondamentale et renvoie à la valeur ajoutée qui est un des objectifs majeurs d'une organisation (Morin *et al.* 1996).

Le concept de performance comprend aussi la légitimité de l'organisation en lien avec les groupes externes. Pour les entreprises d'insertion, être reconnues comme des interlocuteurs légitimes et crédibles est en effet un des éléments fondamentaux; elles doivent l'être aux yeux des instances gouvernementales (Emploi Québec), de la clientèle en formation et aussi des clients commerciaux.

La performance dépend en outre de la valeur des ressources humaines et de l'organisation, ce qui englobe les relations humaines et professionnelles. Dans le cas particulier des entreprises d'insertion, gérer les ressources humaines renvoie à un contexte particulièrement complexe. D'un côté, il y a les employés réguliers : les intervenants, les formateurs, les employés non formateurs (impliqués seulement dans la production). De l'autre, il y a les stagiaires en formation, qui sont des travailleurs mais tout d'abord des clients du service d'insertion. Si l'on tient compte de la mission des entreprises d'insertion et des caractéristiques de ses travailleurs, on peut comprendre que la gestion des ressources humaines et le modèle de performance qui en découle soient propres à ce type d'activité.

Il ne faut pas sous-estimer l'influence que le profil des travailleurs peut avoir sur leur performance et sur la production. Ainsi, surtout au début de leur parcours, les stagiaires présentent des caractéristiques peu compatibles avec la recherche de performance (CEIQ 2011), alors que ce critère est généralement nécessaire pour assurer l'existence d'un acteur économique sur le marché. De ce fait, les entreprises d'insertion doivent forcément emprunter des outils de gestion propres au marché classique, mais doivent les combiner et les adapter à leur mission, au profil de leurs travailleurs en formation, comme aux valeurs de l'économie sociale (Meyer 2009; Laville et Nyssens 2001). Il y a donc une forme de cohabitation de valeurs et d'outils organisationnels typiques de l'économie sociale mais aussi des entreprises classiques.

Dans la suite de cette section, après avoir exposé rapidement des visions différentes du concept de performance, telles que celle de l'école managériale classique, le courant des relations humaines et le modèle néo-participatif, nous allons nous concentrer sur la notion d'hybridation des modèles de performance. Celle-ci nous semble utile pour traiter de la performance dans les entreprises d'insertion. Comme l'observent Gadille et Jaujard, « Il convient alors de chercher à comprendre comment ces modèles peuvent se combiner dans la pratique des acteurs de l'entreprise pour mieux saisir les points de tension et de dissonance dans les situations et les collectifs de travail » (2012 p. 17).

Cette notion d'hybridation nous permet d'éviter une conception duale qui oppose d'un côté le pôle marchand et de l'autre le pôle non-marchand. Dans ce sens, les études sur l'économie sociale et solidaire ont largement démontré, au Canada comme en Europe (Caillé et Laville 2007; Defourny 2005; Lévesque et Mendell 2005), que ces organismes représentent une sorte de troisième voie, là où le pôle marchand répond essentiellement au marché (même si aujourd'hui de façon moins exclusive) et le non-marchand fait plus référence aux formes de réciprocité. Le concept d'entreprise sociale « souligne combien l'innovation sociale implique souvent la prise de risques économiques et que l'entrepreneuriat, si important à promouvoir dans des régions en redéploiement, peut s'exprimer dans des formes plurielles » (Defourny 2005 p. 21).

Pour en revenir aux modèles classiques à partir desquels se fait cette hybridation, le premier est celui de l'école managériale classique, pour laquelle l'individu doit s'adapter au poste de travail, à ses tâches et à ses attentes. Il existe donc une « norme » qui permet de juger le travail accompli par chaque travailleur (Bosquet 1969, cité dans Gadille et Jaujard 2012), dans un contexte qui rappelle clairement celui de la production de masse, où le travail à la

chaîne nécessite une comparaison objective pour être jugé. Une variante de cette vision, plus adaptée aux contextes d'innovation, est celle de l'école néoclassique (Drucker 1954; Gadille et Jaujard 2012), qui envisage une gestion par objectifs, ceux-ci ne fonctionnant pas seulement comme des buts, mais aussi comme des limites que le travailleur est invité à dépasser. En fait, ce modèle présente une tension continue vis-à-vis des objectifs, qui mènent le sujet à s'engager avec une prise de risque individuelle, mais en restant dans un fort degré de formalisation et de prescription. En même temps, le contrôle de l'employeur est constant et s'appuie sur des critères plus ou moins standardisés. Il y a dans cette approche une contradiction entre le niveau de standardisation du travail et l'« invitation » pour le travailleur à surperformer (Reynaud 1997). De plus, « La régulation autonome peut être amoindrie par la compétition exacerbée entre individus qui suscite non pas la conformité à la norme, mais la violation des règles dans le but de gagner » (Gadille et Jaujard 2012, p. 15).

En considérant tous ces aspects, on peut comprendre comment ce modèle apparaît très distant de l'économie sociale et en particulier des entreprises d'insertion, soit des acteurs économiques qui, par définition, ont le double objectif de conjuguer la formation et l'insertion socioprofessionnelle avec la production et pour lesquels des situations stables et propices à l'apprentissage sont une condition *sine qua non*. Dans le cas des entreprises d'insertion, un élément qui réduit encore plus la compétition possible entre les travailleurs en insertion est le fait qu'en général elles n'embauchent pas les jeunes au-delà de la période de formation, sans compter le fait que la compétition cela n'est pas du tout encouragée par les gestionnaires de l'économie sociale.

Le deuxième modèle est le néo-participatif, qui s'appuie fortement sur la notion de compétence (Palpacuer 2010). Son objectif est d'améliorer la formation et la qualification des travailleurs pour développer leur autonomie, leur intérêt au travail et leur engagement. Ce courant est fortement axé sur la recherche constante de qualité pour mieux satisfaire la clientèle. Dans cette perspective, contrairement au modèle des « relations humaines » que nous verrons ensuite, ce n'est pas le travailleur qui est placé au cœur du modèle, mais plutôt la qualité. La force de cette approche repose sur la grande compétence et l'engagement des employés. Afin d'évaluer les employés, on prend des mesures de divers processus ou aspects de la production et ce, pour des sujets différents. L'accent est fortement mis sur la compétence et la performance individuelle : « Dans un environnement plus incertain, la compétence va donc nourrir la capacité de réaction et d'adaptation de l'individu » (Cadin, Guérin et Pigeyre, 2002). Elle se comprend comme une interaction dynamique entre savoir théorique, savoir-faire lié à l'expérience et savoir-être qui renvoie aux comportements (Aubret, Pigeyre et Gilbert, 1993; Cadin *et al.*, 2002; Rouby et Thomas, 2004). Comme l'écrit Palpacuer, « L'ensemble de ces savoirs va être mobilisé par les individus afin de réaliser les missions qui leurs sont confiées (Peretti, 2001) » (Palpacuer 2010, p. 21). En ce qui concerne les entreprises d'insertion, l'individu est jugé par ses supérieurs directs (formateurs et gestionnaires), mais ce jugement sert essentiellement à faire le point sur son propre parcours général d'insertion socioprofessionnelle, dont la performance productive ne représente qu'une partie.

Le troisième courant est celui des « relations humaines », qui « place la personne au cœur de l'évaluation » (Gadille et Jaujard 2012, p. 15). Pour cette raison, nous estimons que, tenant compte de toutes les limites des modélisations, ce paradigme, même s'il présente des différences fondamentales, est celui qui se rapproche le plus, dans sa version hybride, aux modèles des entreprises d'insertion. Dans cette approche, l'accent est mis sur la motivation individuelle et on porte une attention particulière aux relations entre les individus, ces deux éléments devant être une source de performance (Tremblay et Rolland, 2011). C'est là un élément qui est aussi fondamental dans les entreprises d'insertion mais de manière très particulière. En général, dans les entreprises d'insertion, cette motivation est requise avant tout sur le plan personnel, en exigeant la volonté de l'individu à travailler sur lui-même : l'individu doit exprimer cette motivation/engagement pour être retenu dans l'entreprise d'insertion et il devra par conséquent l'exprimer aussi dans son travail. Au contraire, dans une approche qui donne une forte priorité à la performance productive, la motivation est clairement et tout d'abord orientée vers la production ou le travail en soi.

Cette approche des entreprises d'insertion peut être comparée à celle évoquée par Calvat et Guérin (2011) en lien avec la gestion des « fragilités en entreprises ». Ces auteurs considèrent que les fragilités observées dans le monde de l'entreprise, soit celles liées aux différents publics (qu'il s'agisse des employés, clients, ou prestataires) peuvent en fait constituer un atout pour l'organisation. Ce ne sera le cas toutefois que si elles font l'objet d'une gestion adéquate, et c'est là aussi tout un défi pour les entreprises d'insertion. Calvat et Guérin posent ainsi l'interrogation suivante, tout à fait pertinente pour les entreprises d'insertion : « Et si la productivité n'était pas la bonne mesure de la performance ? » (2011, p. 28). Cela va bien sûr à l'encontre de la vision la plus courante de l'entreprise, toute tournée vers la performance productive, souvent associée à la vitesse de production. Or, comme le notent les deux auteurs (2011), les travailleurs ont besoin de comprendre l'organisation dans laquelle ils évoluent, mais également de se sentir compris par cette dernière, d'où le rôle tout à fait déterminant du gestionnaire comme on le retrouve dans les entreprises d'insertion. A l'instar des séminaires offerts par certaines entreprises afin de valoriser les travailleurs âgés en France, on peut proposer « des alternatives de nature à fluidifier l'organisation en anticipant les problèmes et en permettant aux populations concernées de se réinscrire dans le collectif. Ces approches favorisent l'adhésion au groupe de l'organisation tout en lui donnant un supplément de légitimité » (Calvat et Guérin 2011, p. 115). Cette approche nous paraît tout à fait applicable à des milieux comme les entreprises d'insertion, comme nous le verrons avec les témoignages cités plus loin.

Ce qui est fondamental dans cette approche théorique est le passage d'une vision quantitative à une autre plutôt qualitative du concept de performance ou d'évaluation; la dimension subjective du jugement est alors importante. L'évaluation qualitative se base sur un prérequis : une communauté de valeurs au sein de l'entreprise. Ainsi, le recrutement dans les entreprises d'insertion se base d'abord sur la motivation des individus et, en ce qui a trait aux valeurs communes, celles-ci font partie du « pacte d'apprentissage » et ne peuvent pas être considérées acquises dès le début.

Un des outils fondamentaux de ce modèle est l'entretien individuel, à travers lequel on encourage le dialogue entre le travailleur et un supérieur immédiat. L'entretien individuel (avec l'intervenant mais aussi avec le gestionnaire) représente un instrument fondamental dans les entreprises d'insertion pour agir sur le volet psychosocial des participants, jouant en même temps un rôle dans l'organisation du travail et la production.

Nous avançons donc l'idée que les entreprises d'insertion travaillent avec un modèle hybride de performance, qui ne correspond pas aux divers concepts plus traditionnels de la performance tels que vus plus tôt. Ce genre de modèle peut profiter à la fois aux publics directement concernés, dans ce cas-ci les jeunes qui voient leurs besoins mieux pris en compte, mais il peut bénéficier également à l'image de l'entreprise, à sa réputation, à sa légitimité et à sa compétitivité (certains individus ou organismes pouvant choisir de faire des affaires avec une telle entreprise, d'insertion ou autre du genre, précisément pour cette raison). Ainsi, un tel modèle permet de résoudre ce paradoxe initial entre performance et vulnérabilité : la gestion de l'entreprise peut constituer une véritable occasion de croissance économique à petite et à plus grande échelle, comme le notent Calvat et Guérin (2011). Ici, cela s'observe à petite échelle pour chaque organisation, mais à grande échelle si l'on inclut l'ensemble des entreprises d'économie sociale. Revenons maintenant sur la recherche, en commençant par la méthodologie.

## LA METHODOLOGIE

Comme nous l'avons observé dans l'introduction, nous souhaitons dans cet article comprendre la vision de la performance et les logiques et pratiques conséquentes des entreprises d'insertion. Dans cette perspective, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec les gestionnaires (directeurs généraux) de neuf entreprises d'insertion sélectionnées grâce à une entente avec le Collectif des entreprises d'insertion du Québec, un organisme

## Alberio et Tremblay (2014)

qui réunit la presque totalité des entreprises d'insertion du Québec, dont nous avons interviewé le directeur. Il s'agit donc d'une recherche de type partenariale, avec un fort engagement en termes de temps et disponibilité des entreprises d'insertion elles-mêmes. Nous avons discuté des objectifs, des outils d'entrevue et des modalités de la recherche avec les responsables des entreprises d'insertion. Des échanges et suivis ont eu lieu avec eux, pendant et après la recherche, y compris la phase de diffusion des résultats.

Dans la sélection des cas, nous avons aussi privilégié les entreprises dont on avait, quelques mois auparavant, rencontré les jeunes stagiaires dans le cadre d'une recherche plus vaste sur l'insertion socioprofessionnelle des jeunes en difficulté socioéconomique. Cela nous a permis de pouvoir comparer certains récits des gestionnaires avec ceux des jeunes, sans forcément avoir à remobiliser ces derniers. Ce fut notamment le cas en ce qui concerne les perceptions qu'ont les employeurs du profil et des difficultés de leurs stagiaires. Ces perceptions pourraient rester parfois partielles, de là donc l'importance de pouvoir au besoin se rapporter directement aux expériences des jeunes. En même temps, il faut reconnaître que ces perceptions ne sont jamais sans conséquences et peuvent au contraire avoir une grande influence sur le travail et son organisation.

Pour retourner aux modes de sélection des entreprises, nous avons aussi suivi le critère de la représentativité des différents secteurs, tout d'abord en essayant d'avoir des entreprises soit de services soit de production de biens, mais aussi de couvrir différents secteurs du marché : les secteurs plus traditionnels, comme la restauration ou la charpenterie, et d'autres plus nouveaux ou complexes, comme l'informatique ou la production multimédia (voir annexe 1).

En ce qui concerne la collecte de données, nous avons retenu une approche qualitative, à travers des entrevues semi-directives d'environ une heure trente chacune, pour lesquelles nous avons utilisé une grille flexible afin d'aborder tous les thèmes que nous avons préalablement sélectionnés selon nos priorités de recherche. Tel que souligné par Poupart (1997), l'approfondissement est une caractéristique fondamentale de l'entretien, ce qui amène à utiliser aussi le terme « entretien en profondeur ». Dans ce sens, l'entrevue peut permettre « la meilleure interprétation possible des faits sociaux tels qu'ils sont vécus par les personnes directement concernées, soit les chercheurs et les sujets de la recherche » (Poisson 1991, p. 15, cité dans Martel 2007, p.441). « Finalement, l'intervieweur encourage la personne à parler de ce qu'elle sait : il ne cherche pas à abrégé la conversation mais à l'allonger pour en savoir toujours plus » (Deslauriers 1991, p.34). Il s'agit de faire une analyse du discours (Jørgensen et Philipps 2002), grâce aux récits des entrevues. C'est donc dans le cadre de cette approche méthodologique que nous proposons ici de longs extraits d'entrevues. De ce fait nous pensons pouvoir dégager des constats significatifs sur le modèle de performance et sur les actions entreprises pour augmenter celle-ci ou au moins la conserver.

Les entrevues avec les gestionnaires et les jeunes ont souvent été accompagnées par des observations de terrain, qui nous ont permis d'être très présents dans l'entreprise, restant parfois pour prendre un repas et discuter avec les gestionnaires, les formateurs, les intervenants et aussi les jeunes, une fois les entretiens formels et individuels terminés. Nous avons donc pu saisir encore mieux la nature de l'activité des entreprises d'insertion et des relations internes, les routines et le rythme du travail, les difficultés quotidiennes comme la gestion des moments de crise qui peuvent arriver pendant une journée quelconque. L'observation sur le terrain permet de dévoiler encore mieux la complexité, les logiques, pratiques et mesures, et les expériences — de difficulté ou réussite — d'une organisation.

## LES ENTREPRISES D'INSERTION : ENTRE MISSION ET PRATIQUE QUOTIDIENNE

Pour mieux comprendre la vision de la performance des entreprises d'insertion, il est utile d'exposer rapidement leur mission, ainsi que leur manière de concevoir les trois différents volets (formation professionnelle et psychosociale et production) sur lesquels s'appuie leur activité. Pour ce faire, nous avons choisi d'utiliser nos données empiriques, soit les récits des gestionnaires des entreprises. Bien que les gestionnaires tiennent compte des trois axes principaux de leur entreprise, l'insertion semble souvent, surtout au début du discours, prendre le rôle premier :

On fait partie de l'économie, je suis une entreprise manufacturière qui est un sous-traitant industriel d'autres entreprises. Je fais partie du marché, mais ma finalité n'est pas le rendement. (Directeur de l'entreprise C)

D'ailleurs, il devient de plus en plus évident, dans l'évolution du discours, que l'enjeu fondamental consiste à trouver un équilibre :

Une entreprise d'insertion, il faut savoir la définir. Il y a trois volets à respecter. L'insertion sociale, la formation professionnelle et la production. C'est l'entreprise d'insertion. Si tu n'arrives pas à gérer un de ces trois volets ensemble et au même niveau, tu ne peux pas réussir la mission de l'entreprise d'insertion. C'est la base. Mais bien entendu, tout ce qu'on fait, même la production, est pour notre mission, qui est d'aider les gens à intégrer la société. (Directeur des opérations de l'entreprise F)

Dans la section suivante nous allons traiter de la dimension « insertion » comme spécificité des entreprises d'insertion. Comme nous l'avons observé dans le cadre théorique, les différences entre une entreprise classique et l'entreprise d'insertion ne sont pas toujours si nettes, surtout dans un cadre d'hybridation. En même temps, il est clair qu'une première distinction fondamentale est liée à la mission. Bien que les entreprises traditionnelles visent parfois aussi des objectifs sociaux, elles ont comme premier objectif celui de faire un profit et sont donc davantage portées à mettre en place des stratégies de développement de leur volume d'activité. En revanche, les entreprises d'insertion doivent conjuguer la performance économique avec la performance sociale. De ce fait, elles doivent envisager un développement commercial compatible avec leur mission, mais aussi avec leur public. Rappelons qu'il s'agit d'un public qui ne connaît pas du tout le métier quand il commence son parcours dans l'entreprise d'insertion et qui éprouve en plus des difficultés sur le plan personnel et professionnel :

Pour arriver au même niveau qu'une entreprise privée du même service, j'ai besoin de beaucoup plus de staff, car ici on commence tout le temps avec des jeunes qui partent de zéro. Donc il y a toute la partie du travail à leur apprendre. (Directeur de l'entreprise B)

En ce qui a trait aux particularités de la mission des entreprises d'insertion et aux différences avec le privé, on voit aussi que dans plusieurs secteurs, surtout les plus technologiquement avancés, les gestionnaires identifient immédiatement un défi important, celui de la concurrence exacerbée avec le secteur privé :

Notre entreprise est dans un secteur économique qui est très concurrentiel, celui de l'informatique (...). Par rapport aux grandes chaînes, on est donc dans un créneau terriblement compétitif, où les prix sont très bas (...). Les techniciens compétents que nous avons doivent passer leur temps principalement à former, même s'il y en a douze concentrés seulement sur la production. (Directeur de l'entreprise E)



La complexité de certaines activités est aussi ce qui fait la différence entre des entreprises d'insertion. Certaines sont dans des secteurs plus standardisés, comme la manufacture, le recyclage, la récupération ou le nettoyage tandis que d'autres au contraire sont dans des domaines très spécialisés comme l'informatique, l'imprimerie numérique ou l'audiovisuel.

Naturellement, chaque activité présente ses défis, surtout avec des travailleurs sans expérience et un profil très éloigné du marché du travail, où toutes les expériences deviennent significatives. D'ailleurs, s'il y a des tâches plus simples, il y a d'autres activités plus « à valeur ajoutée » :

Au départ on s'était lancés dans une activité économique où il n'y avait pas vraiment de précédents. On ne savait pas comment faire. Plusieurs nous ont déconseillé ce choix, en disant qu'il s'agissait d'une activité beaucoup trop complexe pour ce public (...). Il y a beaucoup de choses qu'on ne faisait pas au départ et que l'on fait maintenant. Nous avons compris que si tu montes un bon programme, si tu le structures, si tu es clair au niveau des consignes, ils peuvent le faire, même si notre activité évolue constamment. (Directeur de l'entreprise E)

Tel que mentionné par ce gestionnaire, il s'agit encore une fois de trouver un équilibre entre la formation et l'activité de production.

En restant sur les similarités et différences avec une entreprise classique, on voit qu'un élément important est le client commercial. Comme pour toute entreprise, le rapport avec le client demeure fondamental, mais si certains clients peuvent soutenir l'entreprise d'insertion en soi, d'autres considèrent davantage les critères classiques du marché — qualité, prix et délai :

Il y a des clients qui viennent parce que nous répondons aux trois critères de qualité, de prix et de délai. Ils sont très peu soucieux de ce qui se passe à l'intérieur de nos murs alors qu'il y en a d'autres qui sont très heureux de voir qu'il y a une action sociale qui est portée. (Directeur de l'entreprise C)

Tous les gestionnaires interviewés soulignent l'importance du client commercial; nous pouvons donc comprendre comment tous les critères classiques d'une entreprise (qualité, prix, délai ainsi que suivi) contribuent à structurer la vision de la performance dans les entreprises d'insertion. En même temps, ils n'oublient jamais de souligner dans leur discours que les jeunes constituent la première clientèle des entreprises d'insertion, de sorte que l'activité commerciale doit être articulée à l'insertion. Elle n'y est pas totalement subordonnée, mais doit être bien articulée, et c'est pourquoi nous parlons d'une hybridation de la vision de la performance (économique et sociale).

### LA VISION ET L'APPRECIATION DE LA PERFORMANCE

À partir de nos constats sur la mission et les pratiques quotidiennes des entreprises d'insertion, nous pouvons définir, au moins dans des lignes générales, une vision spécifique de la performance qui semble tout d'abord tenir compte de leur mission première : l'intégration socioprofessionnelle des travailleurs en formation.

Le premier point concerne la sélection des travailleurs en formation : il s'agit d'un processus qui ne se fonde pas sur les capacités et la productivité en soi mais vise plutôt les besoins du public et la motivation à progresser, bien que, comme les gestionnaires l'ont clairement souligné, il reste fondamental d'évaluer la capacité du participant de suivre une formation et de pouvoir avancer dans toutes les étapes, incluant bien évidemment la production. La

formation reste un élément fondamental et il est donc nécessaire de pouvoir permettre aux travailleurs en stage de diversifier leurs expériences et d'utiliser différents outils. Ce choix, qui découle directement de la mission des entreprises d'insertion, pourrait probablement être moins commun dans une entreprise traditionnelle qui vise surtout l'augmentation de la productivité. Dans ce contexte, l'avantage serait plutôt de permettre une spécialisation très pointue de la main-d'œuvre, afin d'éviter toute forme de dispersion de temps et de productivité, même sans faire forcément référence au travail à la chaîne.

Au contraire, ce type de gestion des ressources humaines que pratiquent les entreprises d'insertion favorise l'acquisition de connaissances par le stagiaire et augmente par conséquent son employabilité, tout en évitant une segmentation dans les niches trop spécifiques d'un métier. Par exemple, dans une entreprise d'insertion du secteur de la restauration, les jeunes assument plusieurs responsabilités, de la production d'hors-d'œuvre à la pâtisserie. En revanche, dans une entreprise classique, le travailleur en apprentissage se spécialisera soit dans les hors-d'œuvre, soit dans la pâtisserie, deux secteurs qui demandent des spécialisations et compétences très différentes.

La vision de la performance des entreprises d'insertion émerge aussi de leur façon de l'évaluer. Comme elles s'intéressent à l'individu, ces entreprises adoptent généralement une approche personnalisée, qui s'applique d'ailleurs à tout, à la formation comme à l'évaluation/appréciation :

L'analyse de la performance est modulée en fonction de l'individu. D'un participant à l'autre, je n'aurai pas les mêmes attentes de performance. Et je n'aurai pas les mêmes attentes de performance à la semaine un que je vais avoir à la vingt-cinquième semaine. (Directeur de l'entreprise C)

La capacité à évoluer et à s'améliorer est aussi prise en charge dans l'appréciation du travail. Il s'agit en général d'un parcours de 26 semaines et, de ce fait, les attentes à l'endroit des participants évoluent au fil du temps :

Dans les débutantes, il y a un programme défini et il y a des temps pour le faire (...). Il y a dix exercices. Si elle peut réussir sur papier en trois jours ou moins, c'est bon. Plus que trois jours, c'est problématique. Ils font plusieurs formes. Après, un deuxième step. Dans les débutantes, il y a aussi l'exercice sur les tissus. Puis, avec les tissus il y a aussi deux temps à faire. Elle doit les réussir (...). Si elle fait le dossier dans un tel temps sans erreurs et sans fautes on la laisse faire. Après ça, si elle réussit son dossier, ça veut dire qu'elle est bonne. Si elle ne réussit pas le dossier on l'envoie vers autre chose, dans notre cafétéria, à la réception. (Directeur des opérations de l'entreprise F)

L'évaluation de la performance ne concerne pas seulement le cheminement personnel mais aussi le produit. En même temps, les vraies évaluations du produit peuvent être faites seulement à un stade plus avancé. Au début, il s'agit surtout de formation et d'exercices; les nouveaux employés peuvent participer à la production, mais soit en termes de volumes, soit en termes de qualité; dans ce cas, l'apport et les attentes ne seront généralement pas trop élevés :

Dans la première méthode, c'est l'explication du fonctionnement de la machine, mais la deuxième ce sont des petites actions simples à faire comme des dossards. C'est là qu'il y a la notion de terminer son travail à la date d'échéance. Il y a donc les débutantes, les intermédiaires, et les avancées. Avec les avancées, on n'a pas de limites. Elles sont capables de tout faire. Les femmes avancées savent ce qu'elles font. Elles sont là depuis quatre mois et plus. C'est là le défi

## Alberio et Tremblay (2014)

pour la performance. Vous avez demandé avant la différence entre nous et le privé, le privé n'a pas les deux étapes. (Directeur des opérations de l'entreprise F)

En ce qui concerne les critères plus « objectifs », il s'agit en général du temps et de la qualité. Le temps (et l'échéance) est un élément plus standardisé dans la production, alors que dans les services il est souvent plus difficile de le calculer; mais il reste dans tous les cas une référence majeure. Le rapport au temps est un enjeu critique, non seulement comme nous l'avons déjà observé dans la gestion personnelle des temporalités (Alberio et Tremblay 2013) — par exemple l'horaire d'arrivée dans l'entreprise ou les absences — mais aussi dans le cas du temps employé pour terminer une tâche spécifique. Même par rapport à cette dimension, il y a beaucoup de flexibilité dans les entreprises d'insertion et le temps est souvent modulé sur le cheminement individuel et sur les différentes étapes du parcours. En fait, les exigences en fonction de rapidité dans la production ne sont pas les mêmes au premier ou au dernier mois.

Du point de vue de la qualité, il y a plusieurs modalités d'évaluation. Une première est gérée en cours de production au sein du groupe :

Il y a trois inspections chez nous, une inspection primaire dans le module. Tu es la deuxième, tu inspectes celle avant toi et si ce n'est pas bon, tu retournes la pièce ou tu la mets à côté. C'est au niveau du groupe. Tu vas trouver chaque jour une vingtaine de t-shirts par exemple qui sont à côté. Ça montre à chaque femme combien elle fait d'erreurs. Après, il y a les inspections finales. (Directeur des opérations de l'entreprise F)

Ce type d'évaluation semble être moins traumatisant pour l'individu, mais il reste quand même important et visible pour le travailleur comme pour les collègues et responsables. Une évaluation entre pairs est appliquée aussi dans les services qui ne livrent pas directement un produit facile à inspecter. L'idée générale est celle d'un apprentissage réciproque : un processus qui est fondamental mais pas toujours facile à gérer. Il est particulièrement difficile pour les entreprises avec un public plus jeune, qui vit souvent des difficultés face aux commentaires et aux critiques. Dans ces cas, la supervision d'un formateur et au besoin l'action rapide d'intervenants psychosociaux sont décisives. Une deuxième évaluation est gérée directement par les formateurs/superviseurs pendant la production. Cette évaluation de production n'est pas complètement autonome, étant très liée à une évaluation plus générale (l'attitude au travail avec les autres, avec les supérieurs, etc.).

Comme nous l'avons noté dans une section précédente, le profil et les problématiques expérimentés par ces travailleurs peuvent au fait avoir une influence directe sur leur productivité :

À la fin des quatre premières semaines, toute l'équipe de formation va se mettre ensemble pour remplir une grille d'évaluation d'une soixantaine de points qui va toucher tous les aspects du jeune. Après ça, l'intervenant va faire une première rencontre d'évaluation où il va reprendre avec le jeune les différentes forces et difficultés qui ont été identifiées dans sa façon de travailler. (Directeur de l'entreprise B)

Certaines entreprises anticipent cette évaluation par une autoévaluation du stagiaire :

Après la période de probation, ils ont une autoévaluation. La formatrice technique fait le même exercice de son côté. Ensuite on compare les deux; ça permet au participant de voir comment il se voit et comment il est perçu par l'équivalent de l'employeur. Après ça, on lui remet son chandail et la remise de chandail se fait avec tout le monde, c'est une première réussite. Les

critères sont vraiment au niveau de l'individu. Ça peut être d'arriver à l'heure ou simplement aussi d'être tous les jours au travail. (Directeur de l'entreprise A)

Le concept de réussite pour le travailleur est fondamental et a une implication directe non seulement sur la vision de la performance mais aussi sur le moment d'évaluation/appréciation.

Il y a une grande tolérance pour les erreurs dans la production, bien qu'il s'agisse d'éléments critiques que les entreprises d'insertion essaient de limiter au maximum, grâce à la mise en place de plusieurs actions (voir les mesures décrites dans la prochaine section) et à l'outil de l'intervention psychosociale :

Après un échec, on essaie de faire un processus de conscientisation. On va s'asseoir avec le jeune, on va regarder ce qui s'est passé et pourquoi ça s'est passé. Généralement ces jeunes-là qui ont eu des pépins vont devenir les mentors des autres du style « attention à ça, parce que moi ça m'est déjà arrivé. » (Directeur de l'entreprise G)

## **UN APERÇU DES MESURES ET ACTIONS POUR ASSURER LA PERFORMANCE**

L'organisation du travail et de son rythme devient un outil fondamental quand il s'agit d'assurer et d'améliorer la performance économique liée à la production. Un tel effort d'organisation est moins évident si nous considérons tous les volets qu'il faut concilier dans l'entreprise d'insertion, notamment le profil des travailleurs en formation.

Un point décisif concerne le développement commercial. Celui-ci peut être intéressant financièrement pour l'entreprise, mais il le devient moins pour les travailleurs en formation qui sont en apprentissage et risquent alors de décrocher du programme. Un autre élément de l'organisation du travail concerne l'accueil des travailleurs. Il y a des entreprises avec une entrée continue et d'autres avec des périodes spécifiques de début ou des cohortes. Les entreprises qui assurent quotidiennement une production très standardisée ont souvent cette entrée continue. Par contre, les entreprises avec des profils plus complexes et une production/livraison de services qui est concentrée dans des périodes spécifiques de l'année (comme par exemple le temps des fêtes ou la période des élections politiques qui demande souvent le recours aux entreprises d'insertion pour l'impression, la préparation d'événements, etc.) ont plusieurs périodes de démarrage. De là, le besoin d'avoir une main-d'œuvre plus formée disponible à un moment spécifique.

Plus généralement, la grande majorité des entreprises d'insertion ont une organisation du travail assez définie. Nous avons déjà observé que, comme toute entreprise, elles doivent assurer une logistique efficace, la disponibilité continue des matières premières, etc. :

Depuis quelques années, on est dans un processus d'amélioration continue (...). On a fait un réaménagement complet d'usine, ensuite on a développé une formation sur les 5 S. C'est un concept qui nous vient de Toyota, avec le Kanban. Les règles sont : chaque chose à sa place, on fait du ménage, on jette ce qui n'est pas utile, on améliore l'accès aux outils, on identifie des zones pour faire une économie d'énergie que tu vas déployer lorsque tu es en production. Ce n'est pas parce que je suis de l'économie sociale que je vais laisser les choses traîner. (Directeur de l'entreprise C)

À côté de l'organisation du travail et de son rythme, un deuxième enjeu fondamental concerne la gestion des ressources humaines (employés réguliers et en formation). Comme les retards ou l'absentéisme peuvent avoir un effet important sur l'organisation, il faut s'assurer d'avoir des solutions en cas d'urgence, ce qui se traduit souvent

## Alberio et Tremblay (2014)

par davantage de personnel que nécessaire, pour assurer la production ou les services. En même temps, un principe commun à toutes les entreprises étudiées est la mobilisation collective en cas d'urgence :

Si demain sur les dix jeunes inscrits à la cuisine, j'en ai huit qui ne se présentent pas, il faut que la job se fasse pareil. En cas de besoin je vais mettre le tablier, l'intervenant aussi, et on va aller aider en cuisine. Je ne vais pas utiliser du congelé, on va remonter nos manches et le faire. Sinon ça va avoir un impact sur mon client. (Directeur de l'entreprise B)

Cela nous fait comprendre encore mieux le rôle de la production et de la performance dans une entreprise d'insertion. Comme l'ont souvent souligné les gestionnaires : il n'y aurait pas d'entreprise et donc d'insertion socioprofessionnelle sans une production performante qui puisse au moins permettre l'autosuffisance du volet commercial.

Restant sur la gestion des ressources humaines, il est important de rappeler le rôle des formateurs et des employés réguliers qui sont responsables de la production et du travail de toute l'entreprise. Les employés réguliers sont présents dans quelques entreprises (surtout de production) afin de toujours assurer un minimum essentiel de production. En outre, certaines entreprises peuvent mettre en place d'autres outils organisationnels pour : (a) trouver des ressources supplémentaires, en fonction de main d'œuvre (pigistes et professionnels, surtout dans les secteurs des services); ou (b) en fonction d'organisation du temps de travail à travers la mise en place de quarts de production supplémentaires pendant les fins de semaine. Cette dernière solution envisagée par certaines entreprises de production vaut la peine d'être soulignée, étant assez atypique dans une conception traditionnelle d'économie sociale. Elle nous semble bien illustrer l'application du concept d'hybridation des modèles de performance, sur lequel nous avons fondé une bonne partie de notre analyse.

Comme nous l'avons observé dans la section précédente, la qualité est un critère fondamental dans la performance des entreprises d'insertion. Même si leur volume commercial est réduit comparativement à une entreprise traditionnelle, le défi est d'être extrêmement compétitif en ce qui concerne la qualité :

En tout cas on ne va jamais justifier un mauvais service sur le fait que ça soit des jeunes en formation, sinon on se tire dans le pied. (Directeur de l'entreprise I)

Les attestations obtenues par des entreprises témoignent de leur niveau de qualité. Diverses entreprises ont des certificats, comme par exemple ISO, et plusieurs ont aussi reçu des prix ou d'autres reconnaissances :

On a la certification Dupont, et on a gagné la mention de Grand Prix de qualité du Québec. Nous sommes capables de faire des choses très spécialisées avec des salopettes et de ces choses-là. Ce n'est pas n'importe quelle compagnie qui peut le faire, c'est un tissu spécial très difficile (Directeur des opérations de l'entreprise F).

L'innovation est un élément central des entreprises d'insertion. En premier lieu, celles-ci en tant que telles sont considérées comme représentant une forme d'innovation sociale (Bellemare et Klein 2011), non seulement pour leur mission d'intégration mais aussi pour la façon de l'atteindre, qui peut être considérée innovante. En ce sens, le concept d'hybridation des modèles de performance économique est aussi lié à celui d'innovation sociale. En ce qui concerne les objectifs économiques et de performance, beaucoup se joue aussi dans le terrain de l'innovation relative au produit et aux technologies de production :

## Alberio et Tremblay (2014)

Ça faisait un certain nombre d'années qu'on roulait avec le même menu (...). Mais on a offert toute une nouvelle gamme dans les cocktails d'inatoires, etc. (Directeur de l'entreprise B)

Dans les secteurs technologiquement complexes et surtout pendant des périodes de crise économique, l'innovation devient un élément pour les entreprises d'insertion comme pour les autres :

La crise a affecté le secteur de l'imprimerie globalement parce que les entreprises consomment moins d'impressions. Nous, ça ne nous affecte pas parce qu'on est sur une niche d'impression numérique où on est en progression constante depuis cinq ans. On a fait de bons investissements au bon moment. (Directeur de l'entreprise D)

### CONCLUSION

Le défi majeur pour les entreprises d'insertion concerne l'équilibre nécessaire entre les trois volets : formation technique, dimension psychosociale et production. Les gestionnaires évoquent souvent l'image de la balance qui doit rester en équilibre. La nécessité de garantir le maximum d'équilibre exige que les entreprises programment bien leurs activités de production, ainsi que la formation technique ou psychosociale.

Comme nous l'avons déjà indiqué, l'organisation et la planification des activités sont des tâches importantes. Il ne faut pas les sous-estimer ou les tenir pour acquises. L'entreprise d'insertion doit souvent gérer des urgences qui ne découlent pas seulement de l'activité commerciale de production et du respect des délais. Elle est beaucoup plus qu'une entreprise classique et doit constamment gérer les fragilités de ses travailleurs en formation. Nous avons mis en évidence le difficile équilibre entre les deux dimensions de la performance (sociale et économique) que doivent maintenir les entreprises d'insertion. Ainsi, ces acteurs doivent quotidiennement « gérer la fragilité » (Calvat et Guérin, 2011) de leur public pour permettre aux jeunes de se réinscrire dans le collectif et de pouvoir s'intégrer au marché du travail.

Comme dans toute entreprise, les urgences concernent bien évidemment aussi l'activité économique. Il arrive d'autre part que cette dernière prenne le dessus, surtout quand l'entreprise est en difficulté financière et son existence menacée. Cependant, comme l'ont souligné les gestionnaires, même si la production et le développement commercial doivent être forcément privilégiés à un certain moment afin de permettre la survie de l'entreprise, les autres volets de la formation et du soutien psychosocial ne doivent et ne peuvent jamais s'arrêter complètement pour de trop longues périodes.

Un stagiaire qui ne reçoit pas de formation technique ne peut pas progresser dans son travail et donc il ne peut pas contribuer non plus à la performance de l'entreprise. Par ailleurs, si on néglige les difficultés d'ordre psychosocial et relationnel, le risque est de se retrouver à gérer ensuite des crises et des conflits, avec des conséquences aussi importantes sur l'activité économique. Dans cette perspective, nous considérons donc l'intervention psychosociale comme un outil qui ne s'oppose pas à la production, mais qui, au contraire, constitue un élément fondamental pour stimuler la performance individuelle et l'aptitude au travail d'un public particulier. Quelquefois, le gestionnaire doit jouer le rôle de médiateur et trouver un équilibre entre la vision des divers acteurs : employés réguliers (qui ne sont pas des formateurs), stagiaires, formateurs et intervenants. Nous avons parfois observé des conflits émergeant entre les responsables de différents volets au sein des entreprises d'insertion. Le gestionnaire joue un rôle fondamental pour maintenir l'équilibre entre toutes les parties qui composent la mission de l'entreprise d'insertion.

Dans la dernière section, nous avons aussi observé les différentes mesures et actions mises en place dans les diverses dimensions de l'activité économique (voir annexe 2) : organisation du travail, gestion des ressources

humaines, contrôle de la qualité. Nous avons pu voir comment le concept d'innovation sociale est à la base de l'existence même de l'entreprise d'insertion mais avec aussi des innovations importantes en ce qui concerne les produits et les technologies. Cette innovation complexe est aussi en lien avec le concept d'hybridation que nous avons utilisé dans notre analyse.

Pour conclure, nous estimons avoir pu montrer que la vision de la performance que l'on retrouve dans les entreprises d'insertion est fortement empreinte de la mission sociale, comme on pouvait s'y attendre, mais que la dimension économique est tout de même bien présente, ce que nous ne pensions pas trouver aussi clairement. Cela s'explique par le besoin d'assurer l'autosuffisance du volet commercial afin de permettre la survie de l'entreprise même. En plus, l'existence d'une véritable activité économique s'explique par la mission sociale et l'importance de former les jeunes et de les intégrer au marché réel du travail. Cette recherche a donc permis de mettre en évidence une vision de la performance propre aux entreprises d'insertion du Québec, avec un regard sur les difficultés, mécanismes et actions mis en place pour atteindre des objectifs de performance.

Comme pour toute recherche, il faut reconnaître certaines limites de notre étude, que l'on peut juger de nature exploratoire en raison du nombre limité de cas. Par contre, comme peu de travaux se sont intéressés au concept de performance dans de telles organisations, nous pensons avoir apporté des éléments pertinents pour des recherches futures. Une seconde limite, plus d'ordre méthodologique, est liée au fait d'avoir basé nos remarques exclusivement sur les propos des gestionnaires. En effet, nous n'avons pas pu fournir des indicateurs économiques plus clairs sur la situation de ces entreprises, l'état de leurs bilans ou des mesures semblables. Par rapport à cette limite, nous croyons que le fait que toutes les entreprises soient actives depuis au moins quinze ans témoigne de leur viabilité et peut garantir une certaine solidité économique. L'analyse des discours des gestionnaires (Jørgensen et Philipps 2002) nous a permis de comprendre la vision des entreprises d'insertion ainsi que leurs mesures et actions visant la performance, étant entendu que nous ne cherchions pas à réaliser une évaluation de performance classique.

Pour conclure sur les perspectives de recherche futures, nous revenons sur la limite liée au nombre de cas. Nous avons interviewé les gestionnaires de neuf entreprises plus le directeur du Collectif, un organisme qui réunit la quasi-totalité de ces entreprises. Une analyse de toutes les entreprises d'insertion (50 dans 13 régions) pourrait nous permettre de mieux dresser un portrait global de la performance, bien qu'il soit évidemment difficile de rejoindre l'ensemble des organisations dans toutes les régions. Nous pensons avoir tout de même assuré une certaine représentativité de la diversité des entreprises d'insertion et proposé des cas suffisamment divers. Le fait que toutes les entreprises interrogées se trouvent sur l'Île de Montréal s'explique par le fait que presque la moitié des entreprises soient situées dans la métropole ou dans ses alentours.

Ainsi, dans des travaux futurs, il serait sans doute pertinent de continuer à approfondir le concept de performance ainsi que les imbrications entre la performance sociale et économique. Par ailleurs, d'un point de vue de la contribution théorique, nous pensons que cette analyse d'une forme de « gestion des fragilités » ouvre une voie prometteuse pour la recherche, puisque nous nous intéressons ici à un public particulier de jeunes. Cette analyse pourrait fort bien s'étendre à d'autres groupes, comme les travailleurs âgés, comme le proposent Calvat et Guérin (2011), et ce d'autant plus que nombre de travailleurs vieillissants doivent aujourd'hui continuer de travailler en raison de difficultés économiques. La bonne gestion des fragilités pourrait constituer un modèle intéressant d'hybridation des pratiques de gestion dans un contexte d'économie sociale, comme dans une entreprise de marché traditionnelle.

## NOTES

1. La majorité des entreprises accueillent des jeunes entre 18 et 30 ans, mais il y a des exceptions aussi bien à la hausse qu'à la baisse.

2. « Cette reconnaissance confère à l'entreprise d'insertion l'admissibilité à un financement provenant du Fonds de Développement du marché du travail d'Emploi Québec devant couvrir la totalité des coûts liés à leur mission afin d'atteindre les objectifs de formation et d'insertion sociale et professionnelle. La négociation du financement d'Emploi Québec repose sur une approche globale afin de pouvoir couvrir les coûts liés à la mission de l'entreprise d'insertion. À cet effet, Emploi Québec doit soutenir la masse salariale des participants et du personnel d'encadrement, ainsi que l'ensemble des frais destinés à l'insertion des participants. L'entreprise, quant à elle, assume les coûts de production à partir de ses revenus auto-générés. Quant aux frais de fonctionnement, ceux-ci doivent être partagés entre Emploi Québec et l'entreprise d'insertion. À cet égard, Emploi Québec doit veiller à verser sa juste part, c'est-à-dire celle couvrant toutes les dépenses liées à l'insertion. » [CEIQ. (2011). *Étude d'impacts socio-économiques des entreprises d'insertion du Québec*, p. 4.]

## BIBLIOGRAPHIE

- Alberio, M., Tremblay, D-G. (2013). Les temps prescrits dans les entreprises d'insertion. Une étude dans les entreprises d'insertion au Québec. Dans D. G. Tremblay, *Temps prescrits, temps institutionnalisés et temps perçus : quelles temporalités sociales?* Québec : Presse de l'Université du Québec, p. 133-152.
- Aubret, J., Gilbert, P., et Pigeyre F. (1993). *Savoir et pouvoir : les compétences en questions*. Paris : Presses Universitaires de France, 222 p.
- Austin, J.E, Gutierrez, R., et Ogliastri E. (2006). *Effective management of social enterprises*. Cambridge MA: David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University, 252 p.
- Bellemare, G., et Klein, J.-L. (sous la direction) (2011). *Innovation sociale et territoire. Convergences théoriques et pratiques*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 198 p.
- Bouchard, M. (2003). Vers une évaluation multidimensionnelle et négociée de l'économie sociale. Dans *L'évaluation de l'économie sociale, quelques enjeux de conceptualisation et de méthodologie*, Bouchard M, Fontan J.M, Lachance E. et Fraise L. Cahiers du CRISES Collection Internationale, n. IN0301.
- Cadin, L., Guérin, F., et Pigeyre F. (2002). *Gestion des ressources humaines—pratique et éléments de théorie*. Paris : Dunod, 434 p.
- Caillé, A., et Laville, J.L. (2008). Postface : actualité de Karl Polanyi. Dans M. Cangiani, J. Maucourant (sous la direction de), *Essais de Karl Polanyi*. Paris : Seuil, 584 p.
- Calvat, T., et Guérin, S. (2011). *Le droit à la vulnérabilité: manager les fragilités en entreprise*. Paris : Michalon, 126 p.
- CEIQ (Collectif des entreprises d'insertion du Québec). Site institutionnel : <http://collectif.qc.ca>. [13 décembre 2013].
- CEIQ. (2011). Étude d'impacts socio-économiques des entreprises d'insertion du Québec. URL : [http://collectif.qc.ca/communications/pdf/Etude/Etude\\_ImpactsEI.pdf](http://collectif.qc.ca/communications/pdf/Etude/Etude_ImpactsEI.pdf) [1 juin 2012].
- Crutzen, N., et Mouchamps, H. (2011). La gestion de la performance des entreprises sociales. Dans Davagle M. (sous la direction de). *La bonne gouvernance dans les ASBL. Les Dossiers d'ASBL Actualités 12*. Bruxelles : édipro.
- Defourny J. (2004). L'émergence du concept d'entreprise sociale. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 18(3), p. 9-23.
- Defourny, J., et Nyssens, M. (2012). The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. EMES Conference Selected Papers. URL : [www.emes.net](http://www.emes.net) [13 décembre 2013].



## Alberio et Tremblay (2014)

- Defourny, J., et Nyssens, M. (2011). Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative. *Revue Internationale de l'Économie Sociale—RECMA, Revue des Études Coopératives, Mutualistes et Associatives*, p. 18-35.
- Defourny, J., et Nyssens, M. (2012). Les conceptualisations internationales de l'entreprise sociale. Dans Gardin L., Laville J-L, et Nyssens M. (sous la direction de). *Entreprise sociale et insertion*. Paris : Desclée de Brouwer, p. 13-35.
- Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative. Guide pratique*. Montréal : McGraw-Hill, Éditeurs, 142 p.
- Drucker, P.F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row, 420 p.
- Gadille, M., et Jaujard, F. (2012). L'hybridation des modèles d'évaluation de la performance. Dans Tremblay D-G., *La performance organisationnelle et temps sociaux*. Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 13-39.
- Hulgård, L. (2010). Social entrepreneurship. Dans Hart K., Laville J.-L. et Cattani D. (sous la direction de). *The human economy*. Cambridge : Polity Press, p. 293-300.
- Jørgensen, M.W., et Philipps, L.J. (2002). *Discourse analysis as theory and method*. London : Sage Publications, 229 p.
- Koot, W. (1997). Strategic utilization of ethnicity in contemporary organizations. Dans Sackmann, S. (sous la direction de). *Cultural complexity in organizations: Inherent contrast and contradictions*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, p. 315-339.
- Laville, J.L., et Nyssens, M. (2001). The social enterprise: toward a theoretical approach. Dans Borzaga C. et Defourny (sous la direction de). *The emergence of social enterprise*. London : Routledge, p. 312-332.
- Lévesque, B., et Mendell, M. (2005). L'économie sociale : diversité des définitions et des constructions théoriques. *Revue Interventions économiques*. URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/852> [10 decembre 2013].
- Martel, V. (2007). L'inédite portée de la méthodologie qualitative en sciences de l'éducation : réflexion sur les défis de l'observation et de l'analyse de la vie cognitive de jeunes apprenants. *Recherche Qualitatives*, 3.
- Meyer, M. (2009). Innovations en GRH pour une double performance : le cas des entreprises d'insertion par l'économique, *Innovations*, 1(29), p. 87-102. [www.cairn.info/revue-innovations-2009-1-page-87.htm](http://www.cairn.info/revue-innovations-2009-1-page-87.htm). [1 février 2013].
- Morin, E.M, Guindon, M., et Boulianne, É. (1996). *Les indicateurs de performance*. Montréal : Guérin, 167 p.
- Morin, E.M., Savoie, A., et Beaudin, G. (1994). L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures. Montréal : Gaëtan Morin, 158 p.
- Neamtan, N. (2000). *Économie sociale et évaluation. État du dossier au Québec*. Document présenté au forum sur l'innovation sociale de l'OCDE, septembre 2000, Montréal, ARUC-Économie sociale, 1(2).
- Palpacuer, F. (2010). Sous l'épée de Damoclès : l'évaluation des cadres, entre performance individuelle et esprit d'équipe. *Management & Avenir*, 5(35), p. 15-32.
- Peretti, J.-M. (2001). *Dictionnaire des ressources humaines*. Paris : Édition Vuibert, 260 p.
- Poupart, J. (1997). L'entretien de type qualitatif : considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques. Dans J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx et al, *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : Gaëtan Morin, p. 173-209.
- Reynaud, J.D. (2001). Le management par les compétences : un essai d'analyse. *Sociologie du travail*, 43(1), p. 7-31.
- Rouby, E., et Thomas, C. (2004). La codification des compétences organisationnelles : l'épreuve des faits. *Revue française de gestion*, 30(149), p. 51-68.
- Tremblay D.-G., et Rolland, D. (2011). *Gestion des ressources humaines : typologies et comparaisons internationales*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 366 p.
- Tremblay, D.-G., et Alberio, M. (2013). Temps professionnels, temps prescrits, temporalités sociales. *SociologieS*. URL : <http://sociologies.revues.org/4433> [8 decembre 2013 ].

**LES AUTEURS / ABOUT THE AUTHORS**

**Marco Alberio** est Professeur à l'Université du Québec à Rimouski, Chercheur associé à l'ARUC-GATS (Alliance de recherche université-communauté sur la gestion des âges et des temps sociaux), TÉLUQ-Université du Québec. Courriel : marco\_alberio@uqar.ca .

**Diane-Gabrielle Tremblay** est Professeure à la TÉLUQ-Université du Québec, Directrice de l'ARUC-GATS, Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. Courriel : dgtrembl@teluq.ca .

**Annexe 1 : Liste des entreprises d'insertion selon différents critères**

<b>Entreprise</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Critères d'admission</b>	<b>Rang du gestionnaire</b>	<b>Région</b>	<b>N. années d'activité</b>
A	Production	16 à 30 ans Prestataire de l'assurance-emploi, de l'aide sociale ou sans revenu	Directeur général	Montréal	15 ans et plus
B	Services de base	16 à 25 ans	Directeur général	Montréal	15 ans et plus
C	Production	18 à 35 ans Faible scolarité	Directeur général	Montréal	20 ans et plus
D	Production et services avancés	18 à 35 ans (exceptions possibles) Prestataire de l'assurance-emploi, de l'aide sociale ou sans revenu	Directeur général	Montréal	15 ans et plus
E	Services avancés	18 à 35 ans Faible scolarité ou diplôme non reconnu Savoir lire, écrire et parler le français	Directeur général	Montréal	15 ans et plus
F	Production	18 à 55 ans (exceptions possibles) Prestataire de l'assistance-emploi, de l'assurance-emploi ou sans revenu	Directeur des opérations	Montréal	15 ans et plus
G	Services avancés	18 à 35 ans Faible scolarité Fragilisés financièrement	Directeur général	Montréal	15 ans et plus
H	Services de base	18 à 30 ans Faible scolarité	Directeur général	Montréal	20 ans et plus
I	Services de base	18 à 30 ans	Directeur général	Montréal	20 ans et plus
Collectif des entreprises d'Insertion	Organisme représentant la grande majorité des entreprises d'insertion du Québec	Le Collectif s'occupe de la formation des jeunes plus fragilisés avant qu'ils débutent leur parcours d'insertion	Directeur général	Montréal	20 ans et plus

**Source** : Tableau élaboré par les auteurs sur la base des informations du site internet du Collectif et de chaque entreprise. **Légende** Production : industrie ou artisanat. Service de base : restauration, nettoyage, recyclage, etc. Service avancée : informatique, multimédia et autres services spécialisés. **Note** : Le nombre d'années est approximatif afin de garantir le plus possible l'anonymat des entreprises et sujets concernés. L'entreprise la plus ancienne a 25 ans.

**Annexe 2 : Récapitulatif des mesures et actions prises pour assurer la performance dans les entreprises d'insertion du Québec**

<b>Mesures d'intervention sur l'organisation du travail et le développement du marché</b>	Développement contrôlé du volet commercial	Diversification de l'accueil des travailleurs selon le rythme du travail de l'entreprise (saisonnier, homogène ...).
<b>Gestion des ressources humaines</b>	Principe de la mobilisation collective en cas d'urgence	Importance du rôle des formateurs et des employés réguliers, comme responsables de la production et du travail de toute l'entreprise.  Autres outils organisationnels: a) Main d'œuvre supplémentaire (pigistes et professionnels); b) Quarts de production supplémentaires pendant les fins de semaine.
<b>Contrôle de la qualité</b>	Recours aux certifications (par exemple ISO)  Attestation reçue pour mérite	Innovation continue à plusieurs niveaux (social, produit, technologique).